

УДК 336.7 DOI: 10.14451/1.238.269

## Экосистема как новая бизнес-модель

© 2024 **Величко Владислав Викторович**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: 202005@edu.fa

© 2024 **Гавель Ольга Юрьевна**

PhD, кандидат биологических наук, доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: OYGavel@fa.ru

**Ключевые слова:** бизнес-экосистема, бизнес-модель, риски, B2C, цифровизация корпорации

В статье рассматривается текущее состояние и динамика развития пяти ведущих бизнес-экосистем российского рынка. Освещены ключевые преимущества, которые предоставляют новые модели ведения бизнеса. Рассмотрены потенциальные риски, которые могут возникнуть в процессе интеграции этих экосистем в национальную экономику и их влияние на внутренний экономический ландшафт страны. Отмечены основные причины быстрого и успешного развития B2C рынка в России и их дальнейшие перспективы.

Экосистема появилась в мире, как ответ на стремительный технологический прогресс, с целью уменьшения издержек различных сервисов для потребителя. Впервые этот термин опубликовал британский ботаник Артур Тэнсли в 1930-х годах, взявший его из биологии [15]. Спустя почти столетие бизнес-экосистемы стали являться ключевым трендом развития бизнеса, в основе которого лежит работа с информационными потоками, включающими в себя все экономические аспекты. Главной идеей подобных компаний является объединение множества сервисов, интегрированных в одну оболочку. Национальные бизнес-экосистемы в эру цифровых технологий – это, безусловно, прерогатива небольшого количества государств, которые имеют инновационный и технологический внутренний рынок. В настоящее время полноценные цифровые экосистемы наиболее развиты в США, Китае и России, где крупные технологические компании создали

обширные сети сервисов, охватывающие все аспекты жизни пользователей – от социальных сетей, браузеров до финансовых услуг и онлайн-торговли [3]. В то же время в Японии и Южной Корее также присутствуют элементы цифровых экосистем. Они активно развивают отдельные сервисы и решения, которые постепенно формируют основу для более широкого масштаба. Однако полноценная интеграция всех этих сервисов в единую систему – процесс, который еще предстоит реализовать в полной мере.

Отличительной чертой бизнес-экосистемы относительно холдинговой компании, которую объединяет только структура капитала, являются элементы «бесшовности» внутри структуры [2]. Потребитель имеет возможность войти в один универсальный идентификатор и пользоваться всеми продуктами компании, имея персонализацию на протяжении всего пути. Единый ID

в экосистемах обеспечивает плавный и интегрированный пользовательский опыт, который способствует удержанию клиентов, увеличению их лояльности и агрегации данных о предпочтениях. Еще одним ключевым преимуществом новой модели является создание прямого соединения между продуктом и потребителем, что обеспечивает минимальную стоимость для последнего. В результате покупатели выигрывают за счет более высокого качества обслуживания, персонализированных предложений и улучшенной цены. Эти факторы, в свою очередь, способствуют повышению лояльности клиентов и укреплению позиций компании на рынке. Существует и ряд других неоспоримых причин успешного развития таких компаний [2; 17]:

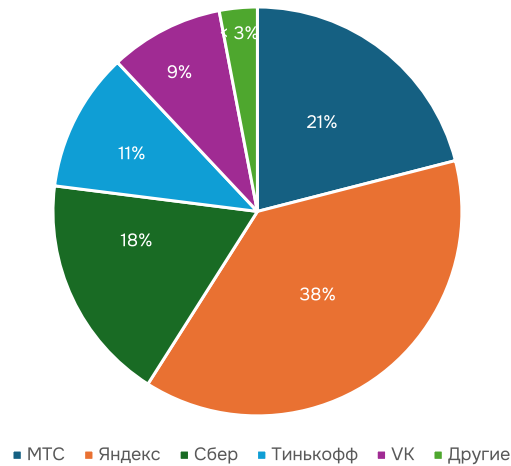
- Дистрибуция эффективное распределение продуктов и услуг через различные каналы, что позволяет достигать большего охвата рынка и удовлетворять потребности клиентов более эффективно.
- Интеграция – способность интегрировать различные сервисы и продукты в единую систему, обеспечивая бесшовный пользовательский опыт и упрощая взаимодействие с клиентами.
- Логистика – оптимизация процессов поставки и управления цепочками поставок, что ведет к снижению затрат и повышению эффективности операций.
- Экономия масштаба – снижение издержек компании за счет объединения ресурсов и усилий.
- Инновации – экосистемы стимулируют инновации, поскольку компании могут делиться знаниями и технологиями.

Однако эти аспекты способствуют концентрации множества ресурсов во владении одной корпорации. Независимая консалтинговая компания McKinsey в своем докладе опубликовала прогноз, по которому в ближайшие десять лет экосистемы вытеснят многие традиционные модели бизнеса, и в результате их оборот составит \$60 трлн и не менее 30% мирового ВВП [16]. Это вызвало множество опасений не только среди предпринимателей разного уровня, но и у большого количества населения. Именно

о монополизации рынка говорится в отчете McKinsey. Один из основных рисков заключается в том, что участники экономического рынка могут столкнуться с проблемами конкуренции. Если одна компания становится доминирующей в определенной отрасли, то другие компании могут оказаться в невыгодном положении [14]. Это может привести к снижению качества товаров и услуг, а также к уменьшению инновационной активности. Безусловно, корпорации стимулируют инновации, но также создают давление на компании, которые не могут удерживать темп. Как следствие, наблюдается ускоренный отсев менее инновационных и адаптивных предприятий, что усиливает риск экономической нестабильности. Также одна компания, контролирующая большую часть рынка, может использовать свое положение для установления низкого уровня цен на свои товары и услуги, тем самым работая в минус для нейтрализации конкуренции – демпинг [14]. Таким образом, развитие бизнес-экосистем имеет свои преимущества, но также связано с определенными рисками для внутреннего рынка страны. Следовательно, для управления этими рисками и поддержания здоровой экономической динамики необходимо развить государственную политику, способствующую мониторингу и регулированию рыночной концентрации и конкуренции.

Стремительное развитие бизнес-экосистем в России обусловлено тем, что российский рынок, несмотря на малый объем, по сравнению с экономикой США и Китаем, находится в уникальном состоянии, когда уровень доступности интернета выше мирового среднего [16]. Большое процентное количество пользователей социальных сетей и интернет-услуг сформировало готовность российского рынка к такой стремительной цифровизации. На сегодняшний день уже насчитывается пять основных экосистем в России (рис. 1):

По данным J'son & Partners Consulting, крупнейшей бизнес-экосистемой России в 2022 году стал «Яндекс», занявший первую строчку с долей рынка 38%, что проиллюстрировано на рисунке 1. На втором месте расположил-



**Рис. 1.** Основные бизнес-экосистемы России в 2024 году. Источник: составлено авторами на основе данных доклада Spektr [12].

ся МТС с долей 21%, а на третьем – «Сбер» с 18%, показывая более высокие темпы роста по сравнению с МТС. Четвертое и пятое места заняли «Тинькофф» и VK с долями 11% и 9% соответственно. Эти компании являются лидерами B2C-рынка в России. Их экосистемы играют ключевую роль в формировании экономического состояния России, поскольку они не только предоставляют разнообразные услуги, но и способствуют развитию инноваций, созданию новых рабочих мест и укреплению инфраструктуры цифровой экономики. Также немаловажное значение играет роль Правительства Российской Федерации в развитии подобных компаний, декларируя принципы, по которым приоритетом ставится развитие именно национальных бизнес-экосистем [11]. Важно отметить, что успех этих корпораций во многом связан с использованием гибких, адаптивных бизнес-моделей [4], обладающих высокой способностью приспосабливаться к меняющимся условиям рынка и потребностям клиентов, а также от их взаимодействия с государственными регуляторами, учитывая проводимую политику в области цифровизации.

В последние годы весь российский рынок столкнулся с большим количеством новых вызовов, связанных с COVID-19 и санкционной политикой Запада. Введение ограничений в 2022 году оказало значительное влияние на экономические и социальные аспекты жизни в России,

что повлияло на развитие экономики в целом. Экономические санкции, направленные на ограничение доступа к финансовым рынкам и технологиям, привели к сокращению инвестиций в ключевые отрасли экономики. В первую очередь российские компании столкнулись с кардинальным изменением интеграционных процессов. Санкции, введенные против российских финансовых учреждений, оказали значительное влияние на их операционную деятельность, особенно в свете ограничений, связанных с системой SWIFT. ПАО «Сбербанк» и ОА «Тинькофф-банк», будучи ключевыми игроками в банковском секторе России, ощутили последствия этих мер наиболее остро [14]. Отключение от SWIFT, международной системы передачи финансовых сообщений, серьезно затруднило возможности для международных платежей и транзакций, что повлияло на их способность обслуживать клиентов и вести международный бизнес. Это ограничение особенно критично для банков, поскольку они зависят от глобальной финансовой инфраструктуры для выполнения трансграничных операций, включая торговые сделки, иностранные инвестиции и международные переводы.

В результате по итогам 2022 года чистая прибыль Сбербанка снизилась на 78% и составила 270,5 млрд рублей [7; 8]. Группа «Тинькофф» с аналогичной ситуацией, что и Сбер, также показала сокращение чистой прибыли в три раза (рис. 2). Эти компании столкнулись с острой

необходимостью адаптации к новым условиям, поиска альтернативных путей для осуществления международных платежей и минимизации негативного воздействия на своих клиентов и операций в кратчайшие сроки. Это подчеркивает важность гибкости и плановости в любом секторе для преодоления вызовов, связанных с внешними экономическими шоками.

С другой стороны, санкции стимулировали поиск внутренних ресурсов и альтернативных путей развития. Также уход иностранных производителей с российского рынка открыл новые возможности для отечественных компаний, позволив им занять свободные ниши и увеличить объемы производства. Таким образом, санкции 2022 года вызвали двойственный эффект на экосистемы России, с одной стороны, они замедлили прогресс в некоторых областях, с другой – стали катализатором для поиска устойчивых и автономных путей развития.

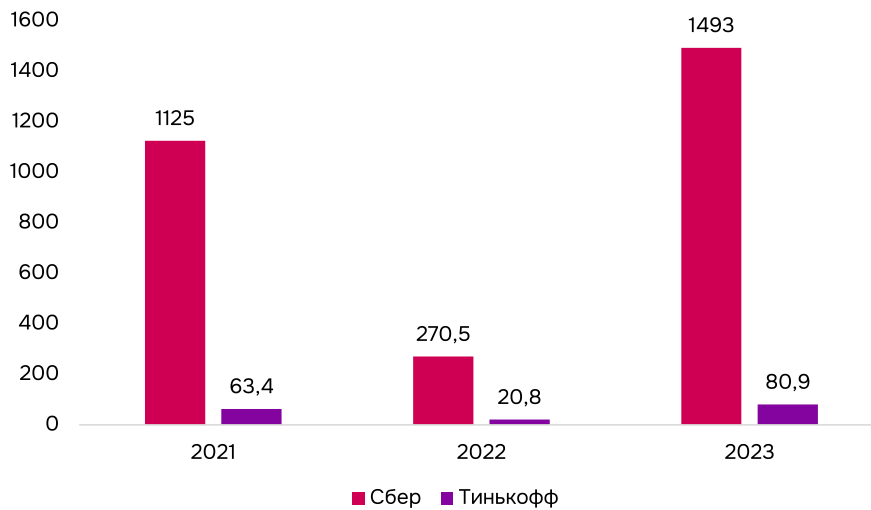
Таким образом, все главные лидеры B2C-рынка России показали устойчивый рост своей выручки с 2021 по 2023 год, несмотря на беспрецедентное количество ограничений и сложностей. Динамика выручки анализируемых компаний представлена на рисунке 3 [5–9]. Увеличение данного показателя можно объяснить несколькими факторами. В первую очередь стоит сказать, что активная цифровизация стала одним из главных двигателей роста экосистем. Российские компании активно внедряют цифровые технологии, создавая удобные и инновационные продукты. Это позволяет им привлекать новых клиентов на территории всей страны, не обращая внимания на транспортную доступность регионов и сложный климат страны. Стоит упомянуть, в мире быстрого технологического прогресса, российские экосистемы выделяются своим инновационным подходом к интернет-банкингу. Они предлагают комплексное решение, позволяющее клиентам управлять своими финансами с помощью единого приложения [18]. Российские компании постоянно разрабатывают новые функции, такие как носимые устройства для бесконтактной оплаты и сервисы срочной доставки карт, что делает их сервис не

только удобным, но и чрезвычайно адаптивным к потребностям современного пользователя. Таким образом, российский интернет-банкинг заслуженно занимает одно из лидирующих мест в мире по уровню интеграции и удобства использования [14].

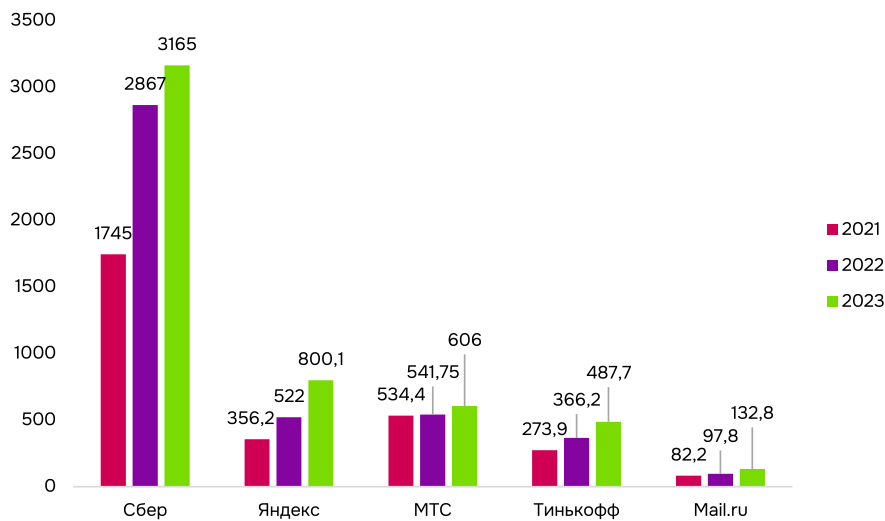
Экосистемы в России, несмотря на большую долю влияния, активно консолидируют свои усилия во многих сферах. Это связано с высокой стоимостью конечного продукта даже для таких больших гигантов на рынке. Основными примерами являются партнерство ПАО «Сбербанк» с МКПАО «ВК» и ПАО «Яндекс» в области каршеринга, такси и доставки еды [12]. Дополнительно, можно отметить, что такие партнерства способствуют не только экономии ресурсов, но и стимулируют инновационное развитие, поскольку компании объединяют свои технологические и интеллектуальные ресурсы. Это приводит к созданию новых продуктов и услуг, которые могут быть более конкурентоспособными на рынке.

Отличительной чертой современных бизнес-экосистем является их стремление к платформенности и активное использование энейблеров [17]. Платформенность подразумевает создание универсальных основ, на которых могут взаимодействовать различные участники экосистемы. Это способствует модульности и гибкости бизнес-моделей, позволяя компаниям быстро адаптироваться к изменениям рынка и потребностям клиентов, а также удерживать их на сервисах экосистемы. По данным опроса Высшей Школы Экономики в 2022 году каждый третий россиянин пользуется цифровыми экосистемами ежедневно [1]. Согласно результатам опроса, большинство респондентов активно используют ведущие национальные экосистемы, включая Яндекс, VK и Сбер, а также глобальные, такие как Google из США.

Как мы видим из рисунка 4, наиболее популярной экосистемой является Яндекс, что связано с масштабом его деятельности и специфики услуг. Доли респондентов, использующих услуги других экосистем ежедневно, также представлены на рисунке 4. Эксперты Министерства экономического развития сходятся во мнении,



**Рис. 2.** Чистая прибыль экосистем банковских экосистем (млрд руб.). Источник: составлено авторами на основе данных финансовой отчетности [5–9].



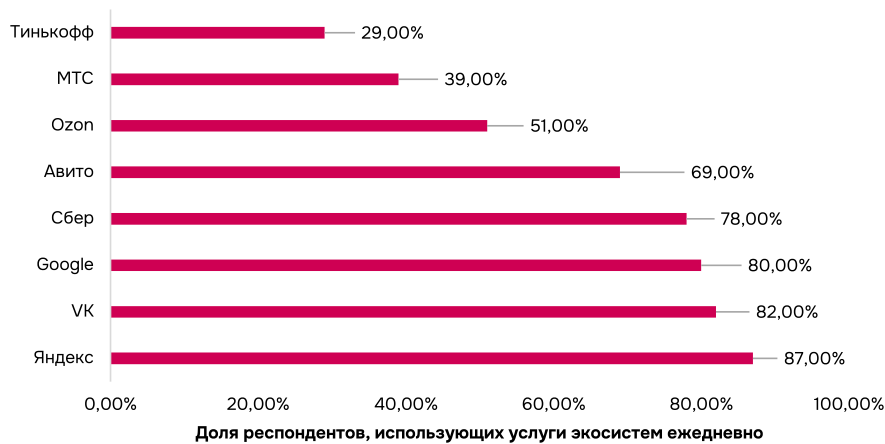
**Рис. 3.** Динамика выручки крупнейших экосистем (млрд руб.). Источник: составлено авторами на основе данных финансовой отчетности [5–9].

что число пользователей к 2030 году достигнет 85% населения страны [11]. Таким образом, только благодаря синергии и взаимозависимости внутри новой бизнес-модели, компании способны привлекать и удерживать такую огромную аудиторию.

Российские компании, вслед за лидерами мирового экосистемного рейтинга, активно используют в своей работе, так называемые, энейблеры [18]. Они действуют как универсальные механизмы, связывающие разнообразные продукты и направления в рамках одного механизма. Они играют ключевую роль в обеспечении «бесшов-

ности» и интуитивности взаимодействия с пользователем, а также в сборе и систематизации информации о предпочтениях клиентов.

Исходя из таблицы 1, мы можем сделать вывод, что российские экосистемы используют различные инструменты для полного вовлечения клиента в структуру компании, такие как единый личный кабинет, подписки различных уровней доступа к услугам, платёжные сервисы, а также виртуальные помощники, которые позволяют ежеминутно погружать пользователя в продукт. По результатам проведённого исследования международной аналитической компанией GfK,



**Рис. 4.** Использование экосистем населением России (2022 год). Источник: составлено авторами на основе данных отчета ИСИЭЗ ВШЭ [1].

**Таблица 1.** Сравнительный анализ российских экосистем.

Экосистема	Сбер	Яндекс	VK	МТС	Тинькофф
Единый ID	+	+	+	+	+
Подписка	СберПрайм	Яндекс Плюс	-	МТС Premium	Тинькофф PRO
Виртуальный ассистент	Салют	Алиса	Маруся	-	Олег
AI-технологии	+	+	+	+	+
Платежный сервис	Sber Pay	Яндекс Pay	VK Pay	МТС Pay	Tinkoff Pay

Источник: составлено авторами на основе данных отчета Spektr [12].

в последнем квартальном отчёте рост числа пользователей, предпочитающих экосистемные подписки, достиг отметки в 40% [12]. Они позволяют чаще обращаться к сервисам компании и удерживать клиента внутри системы. Для примера, «Яндекс Плюс» продолжает лидировать среди выбора потребителей, с увеличением доли его подписчиков с 20,6% во втором квартале 2023 года до 22,4% в третьем. «СберПрайм» и «МТС Premium» также сохраняют свои лидирующие позиции в рейтинге, с подписками у 6,0% и 4,9% населения соответственно, хотя разница между ними и конкурентами сократилась по сравнению с предыдущим кварталом [12].

Еще одним важным фактором успеха новой бизнес-модели является высокий уровень доверия к продуктам этих компаний. В 2023 году достигнут рекордный уровень в размере 59%, что отражает растущее влияние качества продукции и прозрачности бизнес-процессов на решения потребителей [17]. Этот высокий

уровень стал результатом совместных усилий компаний по улучшению качества продукции, укреплению связей с клиентами, а также семейной направленности проводимой ими рекламы. Крупные B2C-корпорации, активно инвестирующие в разработки, внедряющие открытые коммуникационные стратегии, смогли значительно повысить уровень доверия потребителей, что привело к увеличению лояльности клиентов и росту узнаваемости и продаж. Доверие потребителей стало не только маркером качества, но и важным конкурентным преимуществом. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся рыночных трендов данный фактор является важнейшим компонентом эффективной и стабильной работы компании, способной быстрее адаптироваться к изменениям, что продемонстрировало отличную работу российских экосистем в условиях COVID-19 и беспрецедентных санкций.

Таким образом, можно утверждать, что экосистемы не только располагают значительными



финансовыми ресурсами, но и привлекают внушительное количество пользователей ежегодно. Благодаря этим факторам, цифровые бизнес-экосистемы, обладая большими ресурсами, вытесняют традиционные институты. Эти обстоятельства ставят перед правительством Российской Федерации разработку специализированного правового контроля и регулирования деятельности новых бизнес-моделей [10]. Такая политика направлена на обеспечение стабиль-

ности, безопасности и прозрачности в данной сфере, что важно как для других участников рынка, так и для экономики. Однако уже сейчас можно с уверенностью сказать, что российские бизнес-экосистемы продолжают демонстрировать значительный потенциал для динамичного роста в долгосрочной перспективе, благодаря своему стремлению к созданию ценности для потребителей и общества в целом.

### Библиографический список

1. Абдрахманова Г. И., Гохберг Л. М., Демьянова А. В. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад / под ред. Л. М. Гохберга [и др.]. – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. – 72 с.
2. Борецкий Д. А., Белокопская Е. Г. Бизнес-экосистема: условия возникновения и особенности развития // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2022. – С. 68–70.
3. Высоцкая Н. В., Мошкин И. А. Роль и место бизнес экосистем в национальной экономике // Вестник МИРБИС. – 2019. – 2(18). – С. 136–141.
4. Гавель О. Ю. Аналитические механизмы оценки эффективности бизнесмоделей // Вестник Академии. – 2017. – № 2. – С. 45–48.
5. Годовой финансовый отчет компании VK за 2021, 2022 и 2023 год. – URL: <https://vk.com/company/ru/investors/results/> (дата обр. 19.05.2024).
6. Годовой финансовый отчет компании МТС за 2021, 2022 и 2023 год. – URL: <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost> (дата обр. 20.04.2024).
7. Годовой финансовый отчет компании СБЕР за 2021, 2022 и 2023 год. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/grouppresults?tab=annual> (дата обращения 03.05.2024).
8. Годовой финансовый отчет компании Тинькофф за 2021, 2022 и 2023 год. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2023> (дата обр. 01.05.2024).
9. Годовой финансовый отчет компании Яндекс за 2021, 2022 и 2023 год. – URL: <https://ir.yandex.ru/financial-releases?year=2023> (дата обр. 07.05.2024).
10. Доклад для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию», 2021 год / ЦБ РФ. – URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation\\_paper\\_02042021.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf) (дата обр. 22.05.2024).
11. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «Экосистемы» / Министерство экономического развития РФ. – 2021. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/koncepciya\\_21052021.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/koncepciya_21052021.pdf) (дата обр. 27.05.2024).
12. Крупнейшие Российские экосистемы / Spektr. – 2023. – URL: [https://assets-global.website-files.com/654b88d46d88c15f2b58ee8f/658aa80edd7c62ee2cc11fcc\\_Spektr%20Экосистемы%202023-2024.pdf](https://assets-global.website-files.com/654b88d46d88c15f2b58ee8f/658aa80edd7c62ee2cc11fcc_Spektr%20Экосистемы%202023-2024.pdf) (дата обр. 05.04.2024).
13. Музыкин А. В. Особенности развития бизнес-экосистем в России в современной ситуации // Молодой ученый. – 2022. – 22(417). – С. 202–204.
14. Пахтусова Е. А., Терещенко В. С. Банковские бизнесэкосистемы: риски и регулирование // Современная архитектура финансов и новые требования к профессии финансиста : Материалы Межрегиональной научно-практической конференции, Кострома, 29–30 марта 2023 года. – Кострома : Костромской государственный университет, 2024. – С. 27–32.
15. Пузийчук С. В. Экосистема – новая модель организации бизнеса // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов : Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Москва, 07 сентября 2022 года. – Санкт-Петербург : Печатный цех, 2022. – С. 217–221.
16. Савченко А. С., Некрасова В. С., Письменский Р. Д. Развитие бизнесэкосистем в России как фактор повышения конкурентоспособности // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2022. – 2(21). – С. 74–78.
17. Стеблякова Л. П., Вечкинцова Е. А., Есенбекова Т. И. Маркетинговые аспекты исследования цифровой трансформации бизнесэкосистем // Друковский вестник. – 2023. – 3(53). – С. 131–141.
18. Сухина Н. Ю., Резниченко Я. А. Факторы формирования и тенденции развития бизнесэкосистем

в России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – 8(74). – С. 136–142.